

## **Erfolgreiche Moderation kultur- und funktions- übergreifender Innovations-Workshops**

Herbert Weinreich

*Die globale Welt mit ihren Herausforderungen nach neuen wettbewerbsfähigen Marken, Produkten und Dienstleistungen führt zu einer höheren Nachfrage nach kultur- und funktionsübergreifender Teamarbeit. Eine Methode, innovativ und grenzüberschreitend zusammenzuarbeiten, sind kultur- und funktionsübergreifende Workshops. Hiermit ist es möglich, die in dieser Zusammenkunft liegende potentielle kreative Kraft nutzbar zu machen und die Teilnehmer zu geistigen Hochleistungen zu führen. Unglücklicherweise organisieren sich diese Workshops nur selten selbst zum Erfolg. Einer der Erfolgsfaktoren, auf den wir hier fokussieren müssen, ist die Kompetenz der kultur- und funktionsübergreifenden Moderation. Innovationsworkshops über menschliche Grenzen bringen eine dynamische Komplexität mit sich, die Moderatoren<sup>1</sup> leicht überfordert. Erforderlich ist ein komplexitätsreduzierendes Handlungs- und Trainingskonzept, um angemessen auf Anforderungen agieren, reagieren und lernen zu können. Basierend auf einem Satz von Hypothesen, Prinzipien, Techniken und Praktiken, die im industriellen Forschungsprozeß durch empirische Fallstudien der Auftrags-Moderation überprüft wurden, stellen wir ein Lern-Modell professioneller Moderation vor. Das Modell kann als Kompaß dienen,*

- situative Anforderungen zu erfassen und zu analysieren,*
- Workshop-Prozesse zu planen,*
- Prinzipien, Techniken und „best practices“ zielführend einzusetzen,*
- die Echtzeitsteuerung zu optimieren und*
- durch strukturierte Auswertung die Moderationskompetenz zu verfeinern.*

*Trainierte Moderatoren überleben damit den Zusammenprall von multinationalen Arbeitskulturen. Sie können eine Kompetenz erwerben, gezielt zu innovativen Durchbrüchen, Ideenfindung, Problemlösung und Entscheidungsfindung zu führen, und erreichen Hochleistungen in Effektivität, Effizienz und Akzeptanz (Weinreich 2005).*

---

<sup>1</sup> Kulturell vereinfachend und integrierend wird in diesem Artikel für die Funktionen/Rollen von Moderator, Mediator und Facilitator das Wort Moderator benutzt, da es die größere Spannweite besitzt.

## 1 Einführende Abgrenzungen

### 1.1 Was ist eigentlich ein Workshop?

Workshops in unserem Sinne sind Arbeitstreffen im Unternehmen, um ein gemeinsames Arbeitsergebnis zu erzeugen. Für den Workshop existiert ein verantwortlicher Auftraggeber. Auf Workshops wird in der Regel ein komplexes Arbeitsthema bearbeitet, für das eine Sitzung zu kurz wäre. Gegenüber z. B. Informations- und Meinungsaustausch oder der Fortschrittsdurchsprache in einem Arbeitsthema können alle Phasen kreativer und problem-lösender Zusammenarbeit auftreten.

Workshops können von 1 Tag bis zu maximal 1 Woche dauern. Um Ermüdungserscheinungen vorzubeugen, haben sich der Eintages-, Zweitages- und Dreitages-Workshop durchgesetzt. Umfangreiche Themen können in mehreren Workshops in kurzen zeitlichen Abständen (1–2 Wochen) bearbeitet werden.

Workshops können auf unterschiedlichen Ebenen des Unternehmens stattfinden, z. B. Workshops auf:

- Mitarbeiterebene
- Projektebene
- Task-Force-Ebene
- Abteilungsebene
- Geschäftsleitungsebene
- Überregionaler Ebene
- Internationaler Ebene
- Globaler Ebene

Die Mitarbeiter werden anforderungsorientiert aus Betroffenen und Spezialisten zusammengesetzt. Dabei können Betroffene und Spezialisten aus unterschiedlichen Ebenen der Organisation oder auch von außerhalb kommen.

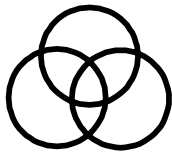
Ziel eines Innovationsworkshops ist es, das kreative Potential in kurzer Zeit so zu nutzen, daß es zu wettbewerbsfähigen Verbesserungen oder radikalen Innovationsdurchbrüchen kommt.

Um die Anforderungen von Workshops bezüglich moderierender Einflußnahmen differenzierter zu erkennen, unterscheiden wir im folgenden bezüglich funktionsübergreifend: den interdisziplinären und abteilungsübergreifenden Workshop.

### 1.2 Vorteile und Anforderungen interdisziplinärer Workshops

Der Vorteil interdisziplinärer Workshops besteht darin, daß durch das Zusammentreffen unterschiedlicher Disziplinen zu einem Thema ein kreativ fruchtbarer Lösungsraum entfaltet werden kann. Das Wissen der Disziplinen einer unterschiedlich zusammengesetzten

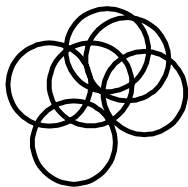
Gruppe ist sehr viel unterschiedlicher als einer fachlich homogenen Gruppe und bietet damit eine höhere Wahrscheinlichkeit für neuartige Lösungen (Abb. 1, Abb. 2).



z. B.: Elektroingenieure, Maschinenbauingenieure, Bauingenieure

(Die Kreise symbolisieren Wissenspotential als Basis für Kreativpotential, Überschneidungen repräsentieren gemeinsames Wissen. Der äußere Rand ergibt das interdisziplinäre Wissenspotential der Workshopgruppe.)

Abb. 1: Potential einer relativ homogenen Arbeitsgruppe (Ingenieure)



z. B.: Mikrobiologen, Physiker, Chemiker, Flugzeugkonstrukteure, Architekten, Elektroingenieure

(Gegenüber der homogenen Arbeitsgruppe hat die interdisziplinäre Arbeitsgruppe ein höheres Wissenspotential und die Chance, Wissensstrukturen aus extremen Randbereichen stimulierend zu nutzen.)

Abb. 2: Potential einer interdisziplinären Arbeitsgruppe

Dem Vorteil der Diversität des Wissens, das sich häufig durch Untersuchung neuer Lebensräume, durch Abspaltung, Arbeitsteilung, neue Blickrichtungen usw. entwickelt hat, steht der Nachteil der sich damit bildenden Fachsprachen gegenüber. Das heißt, eine wesentliche Anforderung bei einem interdisziplinären Workshop ist die Gesprächsführung in einem gemeinsamen Verständnisraum bzw. die Bildung eines interdisziplinären Verständnisraumes.

Neben dem Verständniskonflikt treten häufig sozioemotionale Konflikte in interdisziplinären Workshops auf, beispielsweise dann, wenn Vertreter von Disziplinen sich in ihren Definitionen, Ansätzen und Lösungen nicht respektieren und um „absolute Wahrheiten“ streiten (schlecht geführte Workshops können so zu Schocks bezüglich interdisziplinärer Zusammenarbeit führen).

Mitarbeiter mit interdisziplinärer Ausbildung (z. B. Wirtschaftsingenieure, Bioinformatiker, Ingenieure der Verfahrenstechnik usw.) können hier gute Vermittlungsdienste leisten.

### 1.3 Vorteile und Anforderungen abteilungsübergreifender Workshops

Abteilungsübergreifende Workshops bringen den Vorteil mit sich, ein komplexeres Thema inklusive der Schnittstellen ganzheitlich zu bearbeiten. Die Beteiligung bei der Ideengewinnung führt zu mehr Akzeptanz, das Wissen über Vorgehensweisen, Arbeitsbedingungen und Ressourcen zu besserer Abstimmung. Der abteilungsübergreifende Workshop ist damit das kreative Reservoir für ganzheitliche Produktentwicklung und wettbewerbsfähiges Prozeß-Reengineering.

Die Ergebnisse abteilungsübergreifender Workshops können zu Projekten führen. Andererseits ist die Projektarbeit auch ein produktives Feld zur Durchführung von Workshops: Kickoff-Workshops, Workshops zur Lösungsentwicklung, Bewertung und Auswahl, Workshops zur Projektplanung und zum Erfahrungsaustausch können die Zusammenarbeit in abteilungsübergreifenden Projektteams wesentlich beschleunigen.

Besondere Anforderungen abteilungsübergreifender Projekt-Workshops liegen darin, den Revieregoismus zu überwinden, um die kreativen Ressourcen der Teammitglieder und ihrer Einheiten dem Projektthema zur Verfügung zu stellen (heftige Auseinandersetzungen auf Revierebene können bei Mitarbeitern zu Schocks bezüglich abteilungsübergreifender Zusammenarbeit führen).

#### **1.4 Vorteile und Anforderungen kulturübergreifender Workshops**

Aufgrund der Globalisierungsmöglichkeiten und des globalen Wettbewerbs suchen Unternehmen ihre Geschäftschancen in zunehmendem Maße in der gesamten Welt. Es geht darum, Synergien und Innovationspotentiale schnell und gezielt für alle Ebenen der Unternehmen zu nutzen. Manager und Mitarbeiter finden sich daher in steigendem Maße durch kultur- und länderübergreifende Zusammenarbeit gefordert. Kulturübergreifende Workshops können ein Mittel sein, sich gleichberechtigt zu begegnen, um schnell voneinander und miteinander zu lernen sowie wettbewerbsfähige Produkte, Dienstleistungen und Prozesse zu erzeugen. Die Spannweite reicht von kulturellen Arbeitstreffen zur Verbesserung von Produktionsprozessen und logistischen Abläufen über multikulturelle Innovationsworkshops des Produktmanagements, das Rollout neuer, internationaler Software bis zur Erarbeitung globaler Szenarien, Innovations- und Vertriebsstrategien.

Beispiel: Workshop von Produktmanagern zum Thema „Definition der mittelfristigen Plattformstrategie für ein Produkt von der Türkei bis Großbritannien“.

Kulturübergreifende Workshops haben den höchsten Komplexitätsgrad. Sie enthalten die Anforderungen interdisziplinärer und abteilungsübergreifender Zusammenarbeit potenziert durch das Aufeinandertreffen von mindestens zwei, aber häufig mehr Kulturen. Zum interdisziplinären, fachübergreifenden Schock kann nun noch der härtere Kulturschock in der kulturübergreifenden Zusammenarbeit auftreten.

#### **1.5 Grundgedanken zur Moderation kreativer Lernprozesse**

Moderation ist ein Set von Verhaltensweisen zur Steuerung der Kommunikation in Workshops und Arbeitsgruppen, um ein bestimmtes Ziel kooperativ und gemeinschaftlich zu erreichen. Unter Kommunikation verstehen wir hier kreativen Informationsaustausch, kreative Informationserarbeitung und -verarbeitung. Im Einklang mit der themenzentrierten Interaktion sprechen wir von einer dienenden Prozeßsteuerung, die je nach Anforderung die

drei Hauptfaktoren Innovationsthema, Teilnehmer und Workshopgruppe in einer konstruktiven Balance hält (Abb. 3)

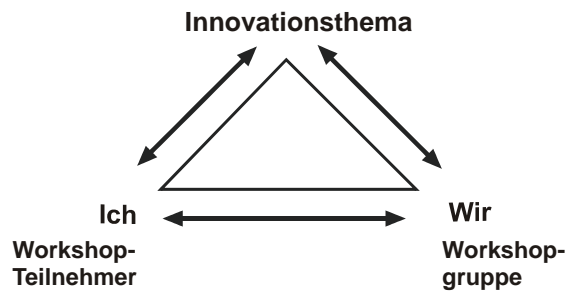


Abb. 3: Magisches Dreieck der Themenzentrierten Interaktion

Moderation muß die Aufgabe wahrnehmen, Beziehungen in diesem magischen Dreieck zu entwickeln, zu fördern und zu erhalten. Das „Ich“ des Teilnehmers braucht für kreative Prozesse eine positive Beziehung zum „Innovationsthema“ und zum „Wir“ der Arbeitsgruppe, so daß es sich kreativ fallen lassen kann und durch assoziative Anregungen aus dem „Wir“ Grenzen zu neuen Ideen überschreitet (Autonomie und Wachstum). Aus der kreativen Leistung und dem kreativen Sprachspiel verstärkt sich das „Wir“ und entwickelt Identifikation mit der kreativen Leistung. Es entsteht ein gemeinsamer kreativer Prozeß (Interdependenz).

Da Workshop-Prozesse von individuellen und organisatorischen Ressourcen her begrenzt sind, ist es notwendig, den kreativen Prozeß im Rahmen der Ressourcen zu steuern. Aus den Workshop-Prozessen entwickelt sich Erfahrung, die durch Reflektion in Vorgehensweisen und Methoden umgesetzt werden kann. Es kann damit eine professionelle Servicestufe der Prozeßsteuerung erreicht werden. Das heißt z. B., daß kreative Prozesse im Auftrag geplant werden können, gezielt in Workshops einsetzbar und „im hier und jetzt“ steuerbar sind.

## 1.6 Potentielle Einflußnahmebereiche der Moderation

Übertragen wir das magische Dreieck der themenzentrierten Interaktion auf die drei Workshopstypen, erkennen wir folgende potentielle Einflußnahmebereiche, in denen eine dienende Prozeßsteuerung gefordert sein kann:

als Anforderungsprofil für den interdisziplinären Innovationsworkshop

- die Einflußnahme auf der inhaltlichen Ebene (Thema),
- die menschliche Einflußnahme auf den Teilnehmer (Mensch und Mitglied einer Wissenschaftsdisziplin),
- die Einflußnahme auf der gruppendynamischen Ebene (Wir) zur menschlichen und interdisziplinären Zusammenarbeit;

als Anforderungsprofil für den abteilungsübergreifenden Innovationsworkshop

- die Einflußnahme auf der inhaltlichen Ebene (Thema),
- die menschliche Einflußnahme auf den Teilnehmer (Mensch, Mitglied einer Wissensdisziplin, Mitglied einer Fachabteilung im Unternehmen),
- die Einflußnahme auf der gruppensdynamischen Ebene (Wir), der menschlichen interdisziplinären und abteilungsübergreifenden Zusammenarbeit;

als Anforderungsprofil für den kulturübergreifenden Innovationsworkshop

- die Einflußnahme auf der inhaltlichen Ebene (Thema),
- die menschliche Einflußnahme auf den Teilnehmer  
als Mensch, zugehörig zu einer Kultur,  
als Mitglied einer Wissensdisziplin,  
als Mitglied einer Fachabteilung eines ausländischen Unternehmens im Unternehmen,
- die Einflußnahme auf der gruppensdynamischen Ebene (Wir) zur menschlichen, interdisziplinären, abteilungs-, unternehmens- und kulturübergreifenden Zusammenarbeit.

## 1.7 Kulturelle Programmierung des Workshopteilnehmers

Im Prinzip könnte man sagen, daß Fachdisziplinen und Fachabteilungen Subkulturen darstellen. Ein Vorteil dieser Subkulturen liegt darin, daß sich Fachleute einer Disziplin rund um den Erdball schnell fachlich verstehen können. Dies gilt schwächer, aber prinzipiell auch für Abteilungsfunktionen im Unternehmen, die international wissenschaftlich abgestützt sind. Fachleute und Geschäftsleute teilen gewisse Überzeugungen und Werthaltungen. Es wäre jedoch im höchsten Maß irreführend anzunehmen, daß diese Haltungen immer stärker als andere kulturelle Haltungen, z. B. national geprägte, kulturelle Haltungen sind.

Alle Workshopteilnehmer sind durch ihre persönliche Vorgeschichte mental programmiert. Wie ein Workshopteilnehmer als Person auftritt, ist die äußere Erscheinungsform dieser Programmierung. Hofstede liefert dazu ein 3-Ebenen-Modell (Abb. 4).

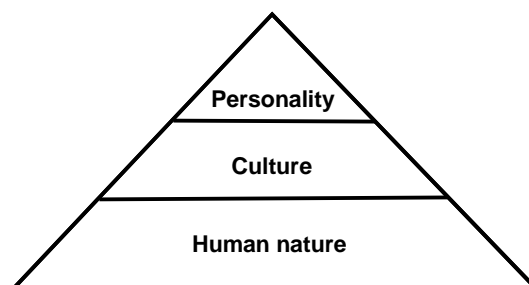


Abb. 4: Die drei Ebenen der Einzigartigkeit menschlicher mentaler Programmierung

*Gibson (2000) interpretiert:*

„We do and think some things because we are humans: for instance we want to sleep, eat and survive. These are universal and inherited characteristics. We do and think some things because of our culture: this might determine, for instance, when we eat and sleep and how far we try to survive. These are characteristics which are specific to a particular group of people and are learned. We do and think some things because of our individual personality. These characteristics are specific to us as individuals and are both inherited and learned.“

Aufgrund der Bedeutung der kulturellen Ebene der mentalen Programmierung sind für den Moderator kulturübergreifender Workshops kulturelles Bewußtsein und kulturelle Sensibilität zwei der wichtigsten Eigenschaften.

Ein differenziertes Bild, um zu erkennen, woraus die Unterschiede für kreative Spannung oder Konflikte resultieren, liefert folgende Abbildung (Abb. 5):

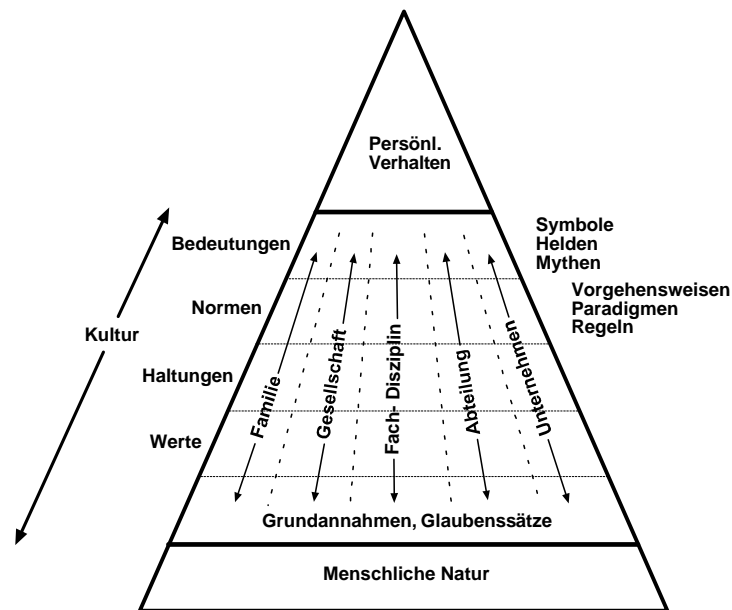


Abb. 5: Hinweise für unterschiedliche mentale Programmierung von Teilnehmern in kulturübergreifenden Innovations-Workshops

## 1.8 Kulturelle Dimensionen als Hinweise für Unterschiede

Neben den Ebenen mentaler Programmierung können kulturelle Dimensionen dem Moderator helfen, seine kulturelle Bewußtheit zu relativieren. Die meiste Forschung basiert hier auf Hofstedes (1980) und Trompenaars (1998) Untersuchungen.

Wichtige Unterschiede, die häufig zu kritischen Ereignissen, Irritationen, Mißverständnissen und Konflikten führen, lassen sich auf folgenden Dimensionen beschreiben:

1. im nonverbalen Verhalten,
2. im Kommunikationsstil,
3. im Umgang mit der Zeit,
4. in der Wahrnehmung des Raums und der damit verbundenen Intimität,
5. im Verhalten zur Hierarchie und der Verteilung von Macht,
6. im Verhalten von Individuum und Gruppe,
7. im Umgang mit Unsicherheit,
8. im Verhalten der Geschlechter.

Marx (2001) macht einen Vorschlag, diese Dimensionen bezüglich der Anforderungen internationaler Geschäftssituationen auf wenige Hauptdimensionen zu reduzieren, um „kulturübergreifende Effektivität“ zu erzielen.

Drei Fragen sind für sie essentiell:

- Is the focus primarily on the task at hand or on the people?
- Are frameworks more important than flexibility?
- What is the dominant communication and presentation style?<sup>2</sup>

Auf der Arbeit von Marx basierend, können die folgenden Dimensionen einen schnellen Ansatz ermöglichen, transkulturelle Effektivität in der Vorbereitung und Durchführung von Workshops zu erreichen:

- Task approach:
  - Structured or fluid
  - Tolerance of ambiguity
  - Time concept
- Orientation:
  - Task or people
  - Individualism/collectivism
  - specific/context
- Communication and Presentation style:
  - Factual or expressive formal/informal
  - Direktheit/Indirektheit (Erweiterung des Marxschen Konzeptes)<sup>3</sup>

---

<sup>2</sup> Marx (1999, 2001), S. 48.

<sup>3</sup> Vgl. Marx (1999, 2001), S. 49 ff.



## 2 Die Herausforderung einer kulturübergreifenden Moderation von Workshops

In unseren bisherigen Überlegungen haben wir uns mit der Unterschiedlichkeit der Teilnehmer interdisziplinärer, abteilungs- und kulturübergreifender Workshops beschäftigt. In dieser Unterschiedlichkeit und den damit verbundenen Wissens- und Handlungsstrukturen liegt das höchste Potential für Innovation, wenn es gemäß der Workshop-Zielsetzung genutzt werden kann.

Häufig jedoch gehen Workshops, insbesondere die kulturübergreifenden, schief und verfehlen das Ziel, echte innovative Verbesserungen oder Durchbrüche zu erreichen; Frust, Depression und Rückzug sind die Folgen. Kulturübergreifende „Workshopcrashes“ führen dann dazu, erstmals wieder monokulturell zu arbeiten und nur die Ergebnisse in kulturübergreifenden Sitzungen und durch Einzelpersonen abstimmen zu lassen.

Was sind die Gründe für diese Fehlschläge? Gründe sind nicht nur in der kulturübergreifenden Situation zu suchen. Es fehlt oft an professioneller und systemischer Vorgehensweise. Das betrifft insbesondere die drei Phasen

- Vorbereitung inklusive Verhandlung mit dem Auftraggeber (Contracting),
- Feinplanung und Durchführung,
- Aufbereitung des Workshopergebnisses und Abschluß.

### 2.1 Fehlverhaltensweisen in Vorbereitungs- und Verhandlungsphase

Betrachten wir häufige Probleme, die auf Fehlverhaltensweisen in der Phase Vorbereitung und Contracting zurückzuführen sind, so läßt sich feststellen, daß

- der Moderator sich mit dem Innovationsthema zu wenig befaßt hat, um die Anforderungen wirklich zu verstehen,
- ein nicht mit dem Auftraggeber abgestimmter zu rigider Ablauf gewählt wurde, der sich im Prozeß schlecht korrigieren läßt,
- die falschen Teilnehmer gewählt wurden (z. B. Delegierte, nur aufgrund von Status, ohne Beitragskompetenz),
- das Thema nicht zur Dauer des Workshops paßte,
- der Ablauf bzw. die Dramaturgie nicht stimmte (z. B. kurz vor Ende des Workshops kamen die interessanten Punkte, und dann war zu wenig Zeit),
- der Rhythmus zwischen kreativer Exploration, Analyse und Bewertung nicht stimmte und Teilnehmer schnell ermüdeten,
- die Teilnehmer sich nicht kannten und der Workshop nur sehr schleppend begann,
- das Workshopthema zu allgemein, abstrakt und mißverständlich präsentiert wurde,

- die Methoden unverständlich und umständlich präsentiert wurden,
- gegenüber der kulturellen Zusammensetzung der Teilnehmer ein unangemessener Kommunikations- und Präsentationsstil gewählt wurde,
- Sprachschwierigkeiten auftraten und Teilnehmer sich nicht einbringen konnten,
- keine angemessenen Medien benutzt und die eigentlich kreativen Durchbrüche nicht festgehalten wurden,
- der Moderator es nicht verstand, mit der Gruppe die allgemeinverständliche Essenz aus Beiträgen in „Fachchinesisch“ herauszuarbeiten,
- gerade bei kulturübergreifenden Workshops viel zu eng geplant wurde und die Teilnehmer zu wenig Möglichkeit für kreative Entspannung und sozialen Kontakt hatten,
- der Moderator im Prozeß den Faden verlor und in den Servicefunktionen überfordert war,
- der Auftraggeber ungeduldig wurde und dominant in den Prozeß eingriff,
- der Moderator nicht in der Lage war, bei im Arbeitsprozeß unangemessenen Abweichungen angemessen zu intervenieren,
- die sozialen Themen zwischen Gruppenmitgliedern gegenüber der eigentlichen Innovationsaufgabe zu viel Raum einnahmen,
- im Verhältnis zur kulturellen Zusammensetzung die Strukturierung des Workshops zu detailliert war und der freie Austausch zu wenig Raum einnahm,
- die Mitglieder zu wenig Abwechslung zwischen gedanklicher, sprachlicher, visueller, logischer und konkreter Kommunikation sowie physischer Bewegung hatten,
- Machtbeziehungen zwischen den Mitgliedern nicht abgebaut werden konnten,
- die Workshopepisoden zu lange dauerten und die Teilnehmer sich nicht mehr konzentrieren konnten,
- passive, aber fachlich kompetente Gruppenmitglieder nicht aktiviert wurden,
- der Moderator nicht in der Lage war, mit den beteiligten Kulturen eine effektive Arbeitskultur zu erzeugen usw.

## 2.2 Lösungsansätze für eine effektivere Auftragsübernahme

Wie kann der Moderator diesen Problemen proaktiv vorbeugen?

Aus unserer Erfahrung macht es Sinn, hierzu zwei Gespräche mit dem Auftraggeber zu führen, damit der Auftrag für den Workshop professionell verhandelt werden kann.

Im ersten Gespräch, wir nennen es das Auftragsübernahmegespräch, geht es darum, mit dem Auftraggeber den Auftrag für den Workshop zu explorieren. Der Auftrag ist neu für den Moderator, und er braucht Zeit, um die Ziele, Anforderungen und Risiken systematisch und systemisch zu bearbeiten. Der Auftraggeber stellt hierzu die notwendigen Informationen

zur Verfügung. In dieser Phase hat der Moderator den Auftrag nur zur Prüfung und noch nicht zur Durchführung angenommen.

Der Moderator als Auftragnehmer untersucht nun nach dem ersten Gespräch die Machbarkeit des Workshops und entwirft ein Workshop-Design, auf dessen Basis das zweite Gespräch mit dem Auftraggeber stattfinden kann.

Die Machbarkeitsanalyse ist für den Moderator der Prüfstein, ob er sich den Workshop, gegebenenfalls unter Hinzuziehung von Co-Moderatoren, zutraut und ihn durchführen will.

Welche Punkte in die Machbarkeitsanalyse aufgenommen werden müssen, hängt vom systemischen Zusammenhang des Themas im Unternehmen ab. Im Fall eines einfachen Innovationsworkshops kann eine Checkliste ausreichen.

Wichtige Punkte sind in jedem Fall die Klärung von:

- Hintergrund des Workshops,
- Innovationszielsetzung,
- Anforderungen,
- Ausgangsproblemen (z. B. im Wettbewerb, bei den Kunden, im Produktprogramm),
- Randbedingungen,
- Konsequenzen, wenn der Workshop nicht erfolgreich ist.

Auf Basis der Grobanalyse kann nun der Grobentwurf des Workshops vorgenommen werden. Dabei sind notwendige Korrekturen dort vorzunehmen, wo durch die Analyse entdeckt wird, daß der Workshop als Methode nicht das geeignete Mittel zur Zielerreichung ist.

Elemente des Grobentwurfs sind üblicherweise:

- die Wissens-, Abteilungs- und Ländergebiete, die zur kreativen Bearbeitung des Themas notwendig sind und die durch Teilnehmer repräsentiert sein müssen,
- Vorbereitungstätigkeiten mit den Teilnehmern (z. B. „Castings“, ob die Teilnehmer geeignet sind, Interviews und fachliche Vorbereitungssitzungen),
- Methoden, Vorgehensweisen, Techniken, mit denen die Probleme kreativ und zielführend bearbeitet werden können,
- die Wahl der Workshopsprache (z. B. Englisch als zweite Sprache),
- ein grober Ablaufplan, aus dem die Dramaturgie zur Zielerreichung hervorgeht,
- die Dauer,
- der Ort („inhouse“ oder extern),
- Stimulations-, Erlebnis-, Erholungs- und Begegnungsmöglichkeiten für die Teilnehmer,
- Rolle und Verantwortlichkeit des Moderators,
- Rolle und Verantwortlichkeit des Auftraggebers.

Eine Abschätzung der Kosten, die dem Moderator für Vorbereitung, Durchführung und gegebenenfalls Aufbereitung der Workshopergebnisse entstehen, rundet das Grobdesign zu einem Angebot an den Auftraggeber ab.

Auf der Basis dieses Angebots treffen sich Moderator und Auftraggeber zum zweiten Gespräch, um den Workshopauftrag zu verhandeln und zu vereinbaren.

### 2.3 Herausforderungen in der Durchführung

Bei einem Erfahrungsaustausch mit Moderatoren kulturübergreifender Workshops wurden folgende Fragen diskutiert:

- Wie bringe ich eine kulturübergreifende Gruppe schnell zum Laufen?
- Was kann ich tun, um Vorurteile und negative Stereotype, die die Atmosphäre vergiften, abzubauen?
- Wieviel Information über die Aufgabe muß ich geben und wie konkret?
- Wie kann ich den Gesprächsfluß zielorientiert steuern, wenn ich das Gefühl habe, die Teilnehmer sprechen miteinander, aber reden in der Konferenzsprache völlig aneinander vorbei?
- Was greife ich als Moderator auf, was hat Relevanz zur Zielerreichung des Themas, was lasse ich fallen? Das Gespräch im Workshop ist überall und nirgendwo.
- Wie kann ich bei Teilnehmern unterschiedlicher Kultur intervenieren,
  - wenn sie vom Thema abschweifen?
  - wenn sie andere Teilnehmer emotional angreifen?
  - wenn sie lange Geschichten erzählen wollen?
  - wenn ständig kritisiert wird?
  - wenn sie die Methode nicht akzeptieren?
- Wie kann ich Teilnehmer stimulieren,
  - wenn wichtige Know-how-Träger sich passiv verhalten?
  - wenn Teilnehmer unbeteiligt bleiben?
  - wenn Teilnehmer das Thema als langweilig empfinden?
- Wie kann ich vermitteln,
  - wenn Teilnehmern die Sitzungsepisoden zu lang sind?
  - wenn Teilnehmer meinen, dass der Workshop zu stark ins Detail geht?
  - wenn Teilnehmer anderen Teilnehmern zu direkt sind?
  - wenn Teilnehmer lieber diskutieren wollen, als nach einer Methode systematisch vorzugehen?

- Wie kann ich den Überblick für die Teilnehmer herstellen, wenn ich selbst zu wenig vom Thema weiß?
- Wie kann ich die Disziplin in schwierigen Situationen aufrechterhalten? Z.B. wenn es dominante Teilnehmer gibt, die nach vorne zum Flipchart kommen und einfach Gedanken wegstreichen, die ihnen missfallen?
- Wie kann ich einen Ablauf so planen, daß wir in der Zeit bleiben? Welche Entscheidungen muß ich bei offenen Themen in der Gruppe anstoßen, damit wir die Zeit einhalten?
- Was kann ich tun, wenn wichtige internationale Teilnehmer ständig aus dem Workshop herausgerufen werden?
- Einige Teilnehmer spielen sich die Bälle zu und versuchen, der Gruppe ihre Meinung aufzuzwingen. Wie löse ich den Konflikt konstruktiv auf?
- Was mache ich, wenn Teilnehmer das Workshopgespräch gleich in ihr Notebook schreiben wollen (um es nach dem Workshop ihrem Vorgesetzten in ihrem Land zu präsentieren), andere sich durch das Geklapper der Tastatur gestört fühlen?
- Was kann ich tun, damit die Teilnehmer bereit sind, Verantwortung im Workshopprozeß mit zu übernehmen?
- Was kann ich tun, wenn sich zwischen Vorbereitung und Durchführung der Wind im Unternehmen gedreht hat und die Teilnehmer die Bearbeitung des Themas im Workshop ablehnen?
- Wie kann ich bei der Dynamik im Gespräch die Ergebnisse festhalten, ohne meinen Einfluß als Moderator zu verlieren?
- Wie kann ich die Abschlußphase so gestalten, daß die Teilnehmer Verantwortung für die Aufbereitung der Ergebnisse übernehmen und die Ergebnisse weiter bearbeiten?

## 2.4 Navigationsmodell der Moderation als Lernmodell

Aus den Fragen der Moderatoren bezüglich der Durchführung ist die Komplexität zu erkennen. Die Fragen lassen sich leicht durch ein entsprechendes Training beantworten. Wir wollen uns aber im folgenden auf einen generellen Lösungsansatz konzentrieren, der dem Moderator einen ganzheitlichen Blick auf das Workshopgeschehen erlaubt.

Es sind verschiedene Ebenen, die den Erfolg eines kulturübergreifenden Workshops betreffen. Um die Komplexität der Situation für ein Arbeits- und Lernmodell des Moderators zu reduzieren, entscheiden wir uns aufbauend auf dem Anforderungsprofil des kulturübergreifenden Innovationsworkshops für ein 4-Fenster-Modell als Basis für eine Navigationsplattform des Moderators (Abb. 6).

Zur inhaltlichen Ebene, der Teilnehmerebene und der gruppendynamischen Ebene fügen wir die prozeßmethodische Ebene hinzu. Das 4-Fenster-Modell der Navigation als eine Art „Cockpit“ der Moderation soll erlauben, den Workshop vernetzter zu durchdenken.

Das Navigationsmodell der Moderation kann hierbei vier Zwecken dienen:

1. Entwurf des Workshop-Prozesses,
2. Vernetzte Analyse der Workshopsituation,
3. Steuerung des Workshops im „Hier und Jetzt“,
4. Überprüfung der Moderationskompetenz.

Im folgenden wollen wir durch einige „Mindmaps“ das Modell und die 4 Fenster füllen.

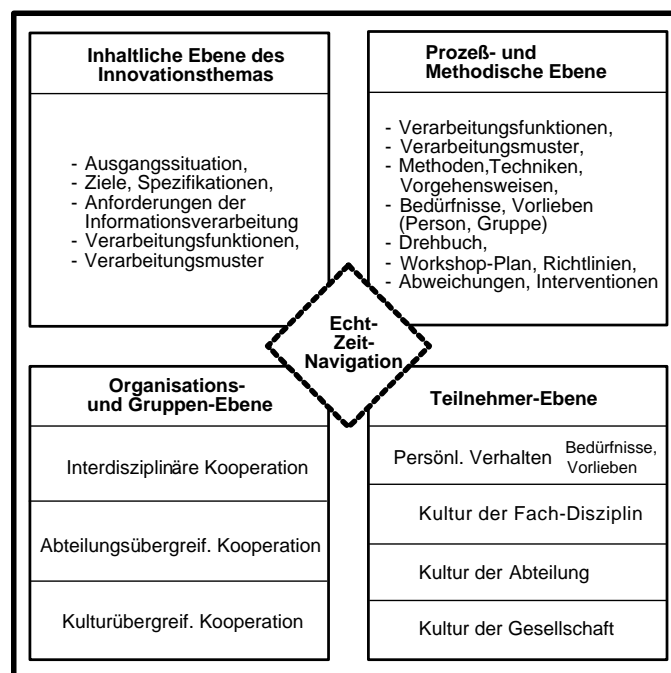


Abb. 6: Navigationsmodell als ganzheitlicher Ansatz zur Steuerung und Intervention

#### 2.4.1 Grundlegende Führungsfunktionen der Moderation

Nach dem Navigations-Modell hat der Moderator vier Ebenen, um Arbeitsspannung zu erzeugen und auf diese Spannungen Einfluß zu nehmen, damit kreative Energie und Synergie entsteht. Die grundlegenden Führungsfunktionen, um die Prozeßenergie am Thema verfügbar zu machen, sind:

- die Förderungsfunktion,
- die Erhaltungsfunktion und
- die Selbstbehauptungsfunktion (Abb. 7, Weinreich 1993).

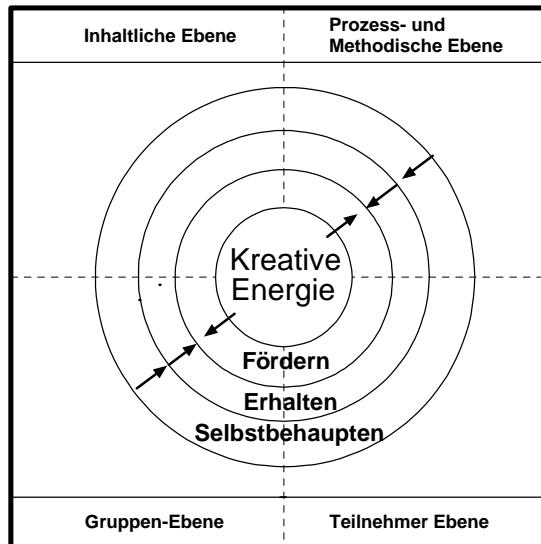


Abb. 7: Führungsfunktionen der Moderation

#### 2.4.2 Workshop-Controlling und Intervention als Servicefunktion

Voraussetzung von Führung und Intervention im Workshop sind Verhaltensnormen und inhaltliche Ziele. Ist das Ziel des Innovationsworkshops geklärt, kann im Verhältnis zur Ausgangslage die Abweichung festgestellt werden (Soll/Ist-Abweichung). Diese Abweichung ist das eigentliche Problem und durch die Workshopteilnehmer zu bearbeiten.

Moderatoren müssen sich über Förderungsziele, Erhaltungsziele, Selbstbehauptungsziele und deren Abweichungen vor und im Prozeß klar werden, damit sie die Prozeßsteuerungsfunktion übernehmen können.

Da in kulturübergreifenden Workshops zunächst keine bekannten gemeinsamen Normen existieren, braucht der Moderator eine kulturübergreifende akzeptierbare Norm. Über diese vorgelebte oder vereinbarte Norm können Bedingungen in der Gruppe hergestellt werden, so daß eine effektive, transkulturelle Workshopkultur entsteht. Von Vorteil ist hier, wenn Teilnehmer in ihren Kulturen schon Vorerfahrungen mit der Workshopmethode gemacht haben. Sind später vereinbarte Regeln entstanden, ist die Verhaltensabweichung von der Regel (Norm/Ist-Abweichung) das Signal für die Intervention des Moderators.

Die Anwendung des Prinzips der Soll/Ist-Abweichung auf alle 4 Felder der Navigationsplattform macht es dem Moderator möglich, ein 4-Ebenen-Controlling vorzunehmen. Über die Rückmeldung der Abweichung an die Workshopteilnehmer kann nach Durchsprache eine Kurskorrektur vorgenommen werden. Auf diese Weise lernen Moderatoren und Teilnehmer.

### 2.4.3 Einblick in die inhaltliche Ebene

Im Fenster der inhaltlichen Ebene muß die Aufgabenstellung analysiert werden. Das Ziel ist, grundlegende Anforderungen der Informationsverarbeitung zum Innovationsziel zu erkennen. Wir haben hierzu einen Funktionskompaß der Informationsverarbeitung erarbeitet (Abb. 8). Er enthält die Grundfunktionen, aus denen sich zielführende Kommunikationsmuster für Workshops aufbauen lassen (z. B. Information zum Problem, Verständnisdiskussion, Suche und Sammeln von Ideen, Bewertung, Diskussion der besten Alternativen, Beschluß mit Aktionsplan).

Darüber hinaus bietet der Kompaß die Möglichkeit, sofort zu erkennen, ob das Verhalten der Teilnehmer der Grundfunktion des Kommunikationsmusters entspricht oder ob es abweicht. Wieviel Abweichung der Moderator in kulturübergreifenden Workshops zuläßt, bis er interveniert, hängt von der kulturellen Zusammensetzung, der Vertrautheit der Teilnehmer mit der Methode und gegebenenfalls expliziten Regeln ab.

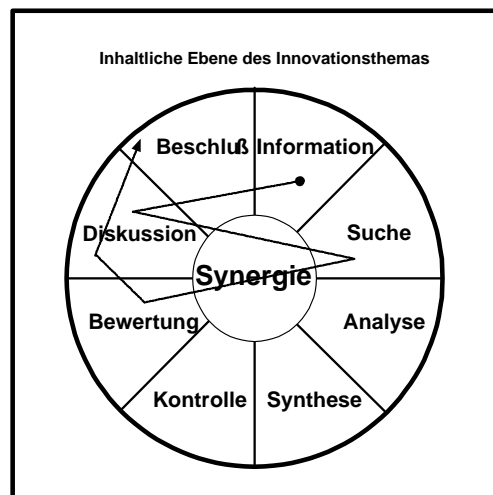


Abb. 8: Kompaß grundlegender Informationsverarbeitungsfunktionen

### 2.4.4 Einblick in die Teilnehmer-Ebene

Um mit Menschen kulturübergreifend erfolgreich zu arbeiten, sind humanistische Werte eine sichere Grundlage. Moderatoren brauchen Menschenkenntnis, die sich in „social awareness“ und „cultural awareness“ äußert. Menschen sind keine Störer, sondern sie folgen ihren Bedürfnissen (Autonomie). In einer Workshopgruppe erfahren sie ihre Grenzen am Gemeinwohl (Interdependenz). Das gilt im weiteren Sinne auch für eine kulturübergreifende Workshopgruppe.



Um den Teilnehmer im Sinne der Workshopziele zu fördern, zu erhalten und sich ihm gegenüber für die Gruppe, den Prozeß und die Zielerreichung am Thema behaupten zu können, braucht der Moderator Verhaltenssignale, die die Vorlieben des Teilnehmers anzeigen. Der Vergleich von Vorlieben mit den situativen Anforderungen der Workshopsituation liefert Hinweise auf das Koordinations-, Motivations- und Einflußnahmefeld des Moderators.

Das System von Jung und Myers Briggs (Abb. 9) kann hier sehr wertvolle Orientierungshilfe leisten, da es von Vorlieben der Informationsverarbeitung ausgeht, die in Bezug zu den Informationsverarbeitungsphasen der inhaltlichen Ebene gesetzt werden können. Auf diese Weise kann der Moderator Signale erhalten, welcher Verarbeitungsschritt dem Teilnehmer eher liegt, und diesen Hinweis z. B. bei der Organisation von Kleingruppenarbeiten im Workshop berücksichtigen.

Für den Moderator ist die menschliche Ebene zum Teilnehmer die unmittelbare. Über die Förderungssituation, z. B. auf den vier Ebenen der Teilnehmer-Ebene (Abb. 6), kann der Moderator Wertschätzung ausdrücken, den Teilnehmer in seinen Bedürfnissen annehmen und erhalten. Aus der Annahme seiner Person durch den Teilnehmer entsteht dann eine Beziehung, in der der Moderator gegenüber dem Teilnehmer intervenieren kann.

Extroversion	Introversion
Sensoric Perception	Intuitive Perception
Thinking	Feeling
Judging	Perceiving

Abb. 9: *Grundlegende Dimensionen psychologischer Typen*  
Quelle: Jung (1990), Bents R. und Blank R. (1992)

#### 2.4.5 Einblick in die gruppodynamische Ebene

Der Zweck eines Innovations-Workshops ist es, ein oder mehrere Themen kooperativ und gemeinsam bis zu einem bestimmten Ziel zu bearbeiten. Damit in einer kulturübergreifenden Workshopgruppe Kooperation und Gemeinsamkeit gelernt, gelebt und erlebt werden, müssen Moderatoren Bedingungen schaffen, daß diese menschlichen Prozesse möglich sind.

Es gibt mehrere Modelle der Gruppenentwicklung, die Orientierung in Bezug auf Entwicklungsphasen bieten. Für Workshops eignet sich aus unserer Erfahrung das überschaubare Modell von Klein (1984), das in fünf Phasen differenziert:

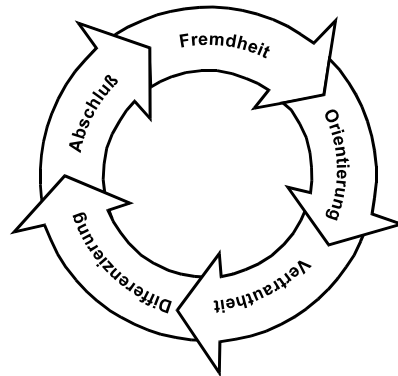


Abb. 10: Phasen der Gruppenentwicklung in Workshops

Moderatoren müssen gerade in kulturübergreifenden Workshops die Bedürfnisse der Teilnehmer annehmen, sich zu begegnen und ihren Platz in der Workshopgruppe zu finden (Überwindung von Fremdheit und Ermöglichen von Orientierung).

Hat jeder einen anerkannten Platz in der Gruppe gefunden und weiß jeder, was er von sich und den anderen zu halten hat, entsteht vorläufige Vertrautheit. Die vierte Phase, die Phase der Differenzierung, heißt unterscheiden. Die Workshopmitglieder erkennen bewußt an, daß es Unterschiede zwischen Disziplinen, Fachabteilungen und Kulturen gibt, und versuchen mit diesen zu leben.

Der Workshop hat auch ein Ende. Es ist das Ziel eines guten Workshops, diese Phase positiv zu bewältigen, so daß jedes Mitglied den Workshop aktiv und einverstanden beenden kann, damit keine diffusen und ungeklärten Gefühle aus Konflikten zurückbleiben.

Zur dienenden Steuerung der Gruppendynamik können in kulturübergreifenden Gruppen explizite Regeln erforderlich werden. Moderatoren sollten in der Vorbereitung überlegen, welche Regeln notwendig werden könnten, welche sie prozeßfördernd anbieten können bzw. welche sie je nach Situation vereinbaren wollen. Vorschläge für konstruktive Regeln sind aus jeder Kultur willkommen. Über die expliziten Regeln entsteht die transkulturelle Zusammenarbeit im Workshop. Für die Teilnehmer bieten die vereinbarten Regeln Orientierung und Prozeßsicherheit und für den Moderator die vereinbarte Norm zur Intervention.

#### 2.4.6 Einblick in die Prozeß- und Methodenebene

Auf der Prozeß- und Methodenebene werden den grundlegenden Informationsverarbeitungsfunktionen durch einen weiteren Kompaß Methoden oder methodische Elemente zugewiesen (Abb. 11). Mit den hier klassifizierten Methoden oder methodischen Elementen können Funktionsziele im Workshop erreicht werden (z. B. das „Suchen und Sammeln von Ideen“ durch Brainstorming).

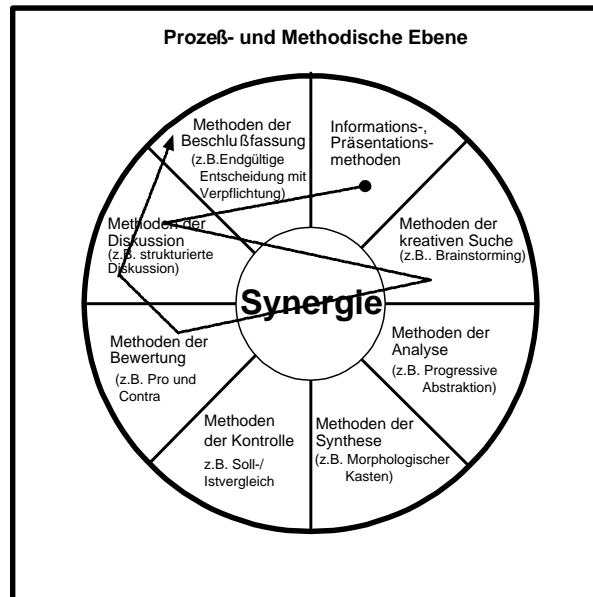


Abb. 11: Kompaß von Methoden und methodischen Elementen

Wir können damit dem zielorientierten Kommunikationsmuster auf der inhaltlichen Ebene adäquate Methoden zuweisen und erhalten hierfür einen methodenbasierten Prozeß.

Um einen ganzheitlichen Prozeß zu entwerfen, können wir jedoch nicht von der Aufgabenstellung allein ausgehen. Wir müssen die Teilnehmerebene und die gruppendynamische Ebene einbeziehen.

Gerade in kulturübergreifenden Situationen ist eine Rahmenhandlung notwendig, die den transkulturellen Anforderungen von Teilnehmern und der Gruppe gerecht wird. Der Workshop braucht grob gesprochen:

- Anfangsphase,
- Hauptphase,
- Schlußphase.

Es ist Aufgabe der Dramaturgie, die Bedürfnisse der Teilnehmer, die gruppendynamische Entwicklung und die Bearbeitung des Themas zielführend zu koordinieren. Handwerklich benutzen wir hierfür ein Drehbuch. In diesem Drehbuch werden die inhaltlichen und menschlichen Anforderungen und die methodischen Ansätze, das Innovationsproblem zu lösen, in einen zeitlichen Ablauf gestellt.

Die Elemente eines Drehbuchs für einen kulturübergreifenden Innovations-Workshop gehen über eine einfache Tagesordnung hinaus. Folgende Elemente haben sich in unserer Arbeit für ein Drehbuch als Workshop-Leitfaden bewährt:

- Zeit,
- Dauer,
- Ausgangssituation: Thema/Workshopgruppe/Ausgangskulturen,
- Innovationsziele/Teilnehmerbedürfnisse,
- Arbeitsschritte,
- Kreative Reize,
- Methoden/Spielregeln,
- Hilfsmittel/Medien,
- Führungshilfen,
- Aktive Mitglieder: Moderator, Gast, Teilnehmer, Kleingruppe, Plenum,
- Räumlichkeiten.

#### 2.4.7 Kompetenzebenen für Moderatoren kulturübergreifender Innovations-Workshops

Kultur-, abteilungs- und disziplinübergreifende Innovations-Workshops sind eine komplexe Angelegenheit. Es können schnell Störungen auftreten, die den Workshopplan zunichte machen. Das Lernmodell der Navigation will den Moderator unterstützen, effektive Workshop-Wege zum Innovationsziel ganzheitlich zu entwerfen. Über den Soll/Ist-Abgleich auf vier Ebenen wird der Moderator in die Lage versetzt, proaktiv Störungen zu erkennen, um angemessen zu intervenieren.

Ein falscher Ansatz wäre es, alles auf einmal beherrschen zu wollen. Wir stellen „social and cultural awareness“ sowie interdisziplinäres Wissen in den Mittelpunkt des Kompetenzerwerbs (Abb. 12). Dazu kommen Fertigkeiten aus Verhaltens- und Wissensbereichen, die zur Erlangung von Effektivität, Effizienz und Akzeptanz in Workshops notwendig sind.



Abb. 12: Struktur des Kompetenzerwerbs, kulturübergreifende Innovations-Workshops erfolgreich zu moderieren

## Literatur

- Bents, R. / Blank, R. (1992): M. B. T. I. Myers-Briggs Typenindikator. München 1992.
- Gibson, R. (2000): Intercultural Business Communication. Berlin 2000.
- Hofstede, G. (1980): Culture's Consequences. Beverly Hills 1980.
- Jung, C. G. (1990): Psychological Types. Princeton 1990.
- Klein, I. (1984): Gruppen leiten ohne Angst. München 1984.
- Marx, E. (1999, 2001): Breaking through culture shock. London 1999, 2001.
- Trompenaars, F. / Hampden-Turner, C. (1998): Riding the waves of culture, New York 1998.
- Weinreich, H. (1993): How to plan and conduct Effective Thinking Together; in: Creativity and Innovation, The Power of Synergy. Darmstadt: Geschka & Partner, 1993.
- Weinreich, H. (2005): Can you drive cross-cultural, cross-functional innovation workshops successfully?; in: Jöstingmeier, B. / Boeddrich, H-J., Cross Cultural Innovation, Wiesbaden 2005.

